

わが国自動車製造業における原価態様の分析(1)

—— トヨタ自動車を例証として ——

畑 田 康 則

- I はじめに
- II トヨタ自動車における80年代の原価態様の特徴
 - 1 高度消費社会と企業成長
 - 2 多品種少量生産システムと設備投資
 - 3 原価管理システムと企業原価
 - 4 小括 (以上, 本号)
- III トヨタ自動車における90年代前半の原価態様の特徵
- IV おわりに —— 日本的原価管理の特質と今後の課題 ——

I はじめに

世界から高い評価を得た現代日本の経営システムも、バブル経済の崩壊後の「平成不況」の深刻化・長期化の中で、いまその再構築に懸命である。しかして、その再構築の課題として、一方においては国際競争場裡での優位性を保つための新たな経営戦略の構築とそれともなう経営合理化の強化が、他方においては環境や資源問題への積極的な対応という企業の社会的存続のための努力が求められていると考えられるのである。このことを原価管理の領域においてみると、競争原理から要求されるところの原価の節減と新たな

社会的再生産構造に対応した企業の存続維持のための原価の形成という一見相反する二つの課題を同時に解決していかなばならないという深刻な状況がそこにあるということでもあるのである。

ところで近年、原価管理の新しい方法として活動基準原価計算 (Activity-Based-Costing)、ライフサイクルコストイング、品質原価計算 (Quality-Costing)、原価企画 (Target-Costing) などが注目され、それらの研究が盛んに行われてきている。これらの原価管理技術の中には、社会の持続的な経済発展を可能とする企業活動に役立つであろうとおもわれる技術的特性を少なからず見出さうるものもあるかもしれない。たとえば、ライフサイクルコストイングにおいては、単なる製造原価だけをその対象として限定するのではなく、製品の維持コストや廃棄コストさらには環境コストなども考慮の対象とされるのであるが、そうした観点などは、上に述べた現代企業の課題にとって意義のあるものと一見おもわれる。しかし、そう短絡的に即断することは許されない。というのは、およそこれまでの経営管理技術のすべてがそうであったように、これらの原価管理技法についてもつづまるところ現段階の資本蓄積過程における一つの現象であり、その反映にすぎないものであるからである。かりに企業家の法則的意思においてライフサイクルコストイングが関心の対象になるとしても、それは結局のところ企業利益を確保するための計画統制手段として機能する限りにおいてのみであり、それゆえに、そこには一定の限界が認められるに違いない。

いうまでもなく、現実に現象するものについて調査・記述する視点とその本質的構造を把握する視点とはまったく性格を異にする対象認識方法のふたつの側面である。そして、当然のことながら科学研究においては両者は厳に区別されなければならない。たとえ前者の視点から原価計算や原価管理の技術的な構造・機能の特徴付けが行われたとしても、その計算技術的意義をもってそのまま経済的意義とみなすことはできないのである。なぜなら、経済的意義なるものは、非歴史的かつ部分的な視点のもとにおいては決して明確にすることはできるものではないからである。より大事なことは、新しい

原価計算や原価管理にしても、何よりもその資本家的利用形態について正確な分析を行うことである。そうすることによって、われわれは資本家的利用のもとにおける管理会計技術の歪曲化・矮小化された姿態を解明するとともに、その本来的な在り方をめぐっての与件変更の可能性が与えられてくるのである。この点を方法論的に見誤ると、上に掲げた新しい原価計算や原価管理が、私経済的には企業の収益性の増進を可能にするとともに、国民経済の発展においても大きな貢献的意義をもつという見解に没入してしまうことにもなりかねないのである。

本稿の課題は、上のような問題意識のもとに、現段階における日本資本主義企業の原価管理の特質解明のための準備作業として、1980～90年代の自動車製造業における原価態様についての実証分析を試みることにある。なお、トヨタ自動車を考察の対象としたのは、同社が近年の日本の原価管理手法の一つであるとされる原価企画の実施において先駆的役割を果たした企業とされているからである⁽¹⁾。

II トヨタ自動車における80年代の原価態様の特徴

戦後日本の自動車産業は社会・経済環境および市場条件の変化に対応して、一定の自己変革を遂げながら発展してきたといえてよい。その軌跡を概観してみると、おおよそ次のとおりである。

すなわち、日本自動車産業は、1950年代中頃までの創生期を経て、まず60年代に始まったモータリゼーションによる国内市場の拡大に対応して、大量生産体制（大規模な乗用車専用工場の建設や企業集団レベルでの生産分業システムの構築）をいち早く確立しその成長を果たした。その後、73年の石油ショックの影響や自動車市場の飽和化などにより一時その成長は鈍化したが、省資源・省エネルギーに向けた減量経営による合理化や小型乗用車の国際市場への積極的投入により、70年代後半から輸出が順調に増え、再び新たな成長を果たした。しかし、それは同時に先進諸国との間で貿易摩擦を起こすこ

となり、結局、日本自動車産業は国際資本間における「市場調整」を余儀なくされ、輸出自主規制をするに至った。そして、85年のプラザ合意後の「円高不況」に対して、一方で、海外での現地生産への転換を進めることで貿易摩擦問題を回避するとともに、他方で、新たな内需拡大にむけて、同一ラインで多くの車種をつくるという混流生産を基本とする「多品種少量生産」体制の構築によりフルライン政策（製品の多様化、差別化）やモデルチェンジ政策を強化していった。こうした自動車産業における製品戦略を中心とする需要誘発政策は、日本経済のバブル的成長と軌を一にしながら、企業の高度成長と高度消費社会の到来を積極的に促すことになったのである。

しかし、その成長も90年の株価の大幅下落に始まる「バブル経済」の崩壊とその後長期化している「平成不況」の中で停滞し、かかる経営戦略もその修正・転換が要請されるに至ったのである。そして現在、新事業の開拓や海外とくにアジア市場への進出等の新たな経営戦略の展開が模索されているところである。

1 高度消費社会と企業成長

最初に、80年代における日本自動車産業の生産動向の特徴を表－1で簡単にみておこう。まず生産台数は、80年の1,104万台（内、輸出が596万台）から90年には1,348万台（内、輸出が583万台）に増加しており、世界総生産の約3割を占めるに至った。しかしながら、生産の伸び率は、もっとも勢いのあった75～80年の59.1%増に比べて、85～90年の9.9%増と著しい低下の傾向を示している。また、生産金額では80年の9兆162億円から90年には16兆5,500億円に達しているものの、やはり金額の伸び率も低下の傾向を示している。ここに、80年代の「成熟化」、「飽和化」したとされる自動車市場についての一般的状況をみることができる。

このような市場情勢の中であって、トヨタ自動車は、表－2に示されているように、80～90年にかけて生産販売台数では、325万台から411万台と約26.5%、車両販売金額では2兆8100億円から5兆7400億円と約104.3%増加さ

表－１ 四輪車の生産動向（日本）

（単位：1000台，億円，％）

年 別	生産台数 (輸出台数)	五年毎の台数 伸び率 (輸出伸び率)	生産金額	五年毎の金額 伸び率
1970	5,289 (1,086)		24,322	
1975	6,941 (2,677)	31.2 (146.5)	47,399	94.9
1980	11,042 (5,966)	59.1 (122.9)	90,162	90.2
1985	12,271 (6,730)	11.1 (12.8)	123,909	37.4
1990	13,486 (5,831)	9.9 (△13.5)	165,500	33.6

(注) 日本自動車工業会の資料より作成。

表－２ トヨタ自動車の生産・販売高の推移

（単位：1000台，億円）

年 別	生産台数	車両販売高	年 別	生産台数	車両販売高
1980	3,251	28,148	1986	3,599	43,792
1981	3,158	31,131	1987	3,854	48,185
1982	3,182	36,661	1988	4,006	50,705
1983	3,376	40,969	1989	4,028	54,350
1984	3,540	45,572	1990	4,118	57,432
1985	3,652	46,390			

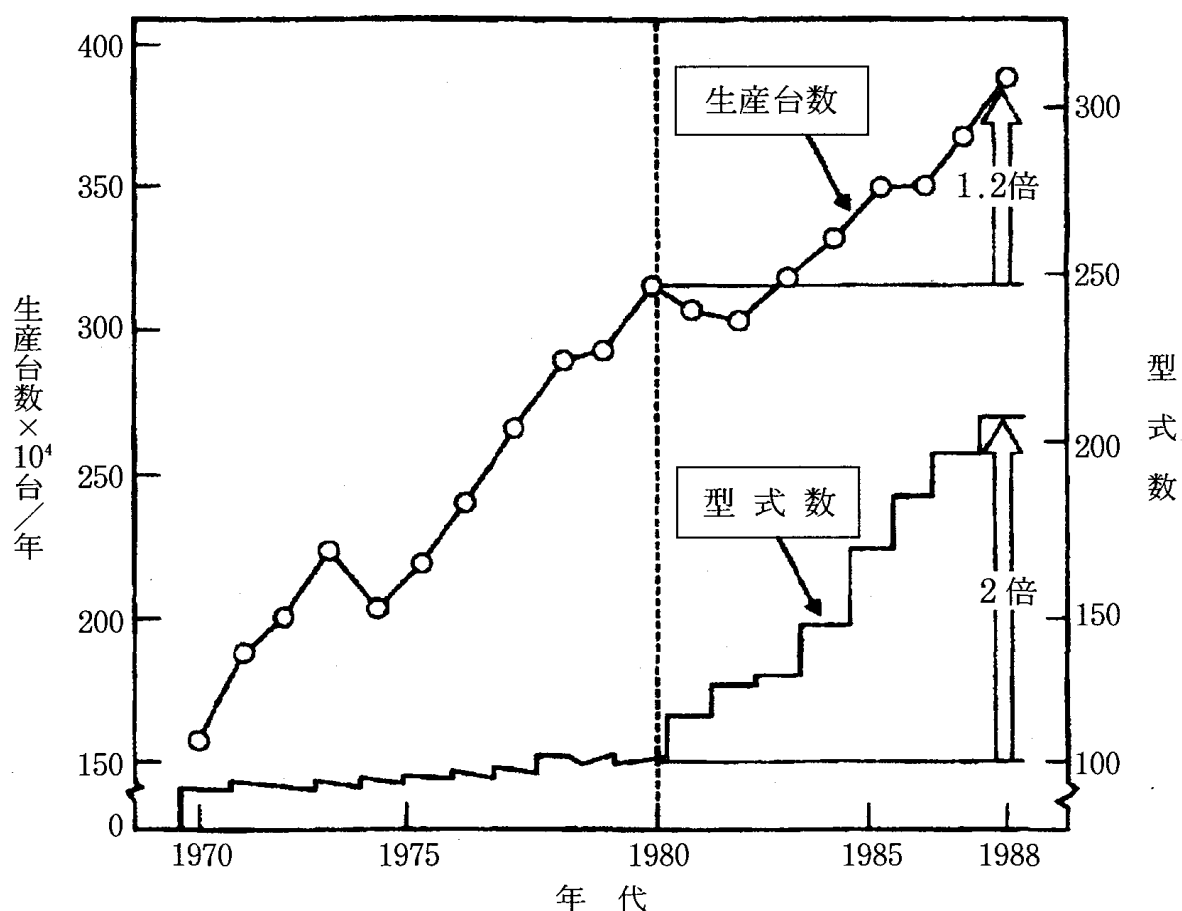
(注) 1. 『有価証券報告書総覧』各年度版より作成。

2. 期首の年度を本表の年別とした。トヨタ自動車の会計年度は7月1日から翌年6月30日である。

せている。この増加率は業界平均を上回るものである。また、国内販売シェア（除軽自動車）は、80年の39.7%から87年の46.2%まで連続的に拡大し、90年には44.2%へと若干の低下をみた⁽²⁾。こうした好調ともいえる企業成長、とくに物量ベースと金額ベースにおける成長率の格差は、「多品種少量生産」方式による大量生産体制を基礎とする「製品の高価格化」と一体になったフルライン政策や頻繁なモデルチェンジ政策のいわゆる成熟化した市場での成果を端的に示すものといえよう。

いま、トヨタ自動車におけるこれまでの製品戦略の具体的な動向についてみておこう。図－1は、製品多様化の様相を示したものである。同表によれば、70年代は型式数にはあまり変化がないのに、生産台数は約2倍に増加し

図－1 トヨタ車の年間生産台数と型式数の増加



(注)『工場管理』36巻6号、1990年、101ページより転載。

ているが、80年代は、生産台数を1.2倍増加させるのに、型式数を2倍以上（約100あったものを200以上）に増加させねばならなかったことがわかる。さらに、表－3にみられるように、80～90年にかけてトヨタ自動車は、年平均にして約10車種を新たに開発し、販売している。

こうした80年代の市場環境のもとで新たな需要を喚起して生産の拡張を図っていくという経営戦略の展開のためには、頻発化する製品開発活動ならびに多車種生産による生産活動の困難性の技術的、管理的克服とそのために必要なコスト負担の最大限の回避に積極的に対応していかなければならなかったことは、十分推測がいくところである。本稿の目的もこうした80年代の高度消費社会における企業の経営活動についての詳細な検討を通して、企業原価の今日的特徴を解明することにあることはいうまでもない。

しかし冒頭にも述べたように、企業経営の今日的課題を考慮するならば、企業原価というのは、それが利益計画・統制のための一つのバロメーターとしてだけでなく、企業経営それ自体の社会的合理性を判定するバロメーターとしても認識され、そうした観点から原価管理方式の検討や原価データの解

表－3 トヨタ自動車の新型車発売状況

年度	項目	新 発 売 車 種 数	モデルチェンジ車種数(マイナーチェンジを含む)
1980		1	10
1981		3	10
1982		4	12
1983		3	7
1984		1	12
1985		3	8
1986			6
1987			4
1988			4
1989		5	6
1990		1	8

(注)『有価証券報告書総覧』各年度版より作成。

析が進められることも重要だと考えられるのである。

そこでいま、高度消費社会といわれている現代日本の社会的再生産構造の特徴について少し検討してみることにしたい。

さて、商品生産が資本主義的経済システムの軸をなしているこというまでもない。資本活動としての商品生産とは社会的使用価値の形成を通じての価値増殖に他ならない。しかし、資本活動がある一定の次元に到達したとき、およそ価値理論的な合理性の基準からは測りがたい価値の膨張や収縮がみられるようになる。そしてそれが企業原価にも反映されることになる。論点を明らかにしていこう。

すでに述べたように、現代の商品生産はまず需要があつての生産ではない。企業は、あらかじめ商品への需要を開発しておくだけの手段を十分持ち合わせている。すなわち、マーケティングがそれである。とりわけ多くは情報メディアを通して、欲望の主体である人間を操作し、人間を欲望をもった消費者へとかぎりなく変えていく。ここでは、人間の欲求の自律性は崩壊するとともに、欲求の実質が個人の恣意的なイメージや記号の位相に大きく拡張していく。消費者の多くが、商品の使用価値の機能より、商品が表現する意味（記号）の所有を重視していることは今日の一般的な状況となっている。かくして生産する商品が欲望の対象となり、それが企業収益に貢献するためには、いわゆるモノを超えて、消費者に対して何かを暗示したりシンボライズすることが決定的に重要となってきた。それは明らかに「必要」の充足のためというより、「欲望」の充足のための製品開発と生産である。こうして高度消費社会では、物的生産の拡大と商品のイメージ向上・拡張とが不可分となり、一が他を促迫していくという必然的な運動形式において企業資本の蓄積が保証されるという特徴をもつに至っているのである⁽³⁾。それはまさに、消費欲望の拡大と過剰資本処理の融合による、企業成長の量的拡大型の問題解決方法であるといえる。しかも同時に、モノの陳腐化と廃棄が、資本の法則性の自己論理的完結要求として強力に押し進められてきていることも無視できないのである。

そもそも、資本主義経済にあっては、商品の使用価値の第一の要件は販売への適合性であって、実際の消費にあたっての適合性は第二義的な問題にすぎないのである。つまり、販売の見込みがあれば、質の高い使用価値も生産されることもあるが、逆に、販売の見込みがつけば、使用価値の質をどこまで落とすかも分からないのが資本制生産の本性である。それゆえ、今日のように消費者が商品に要求するものが、差異的な稀少性や奢侈性という意味での価値の高さに集中されるとき、かえってそれが粗製濫造をゆるす温床ともなりかねないのである。とくに欲望の拡大にともなう製品の開発—生産—消費—廃棄というサイクルの計画的短縮化のなかで、耐久財の消耗財への置き換えが強力に進められていることなどは、まさにその典型的事例の一つであるといえる。

こうして再生産の視点から事態をみたとき、製品の多様化や陳腐化を伴う生産の拡大が、価値の膨張＝濫造と収縮＝廃棄運動を媒介とする企業による社会的な過剰資本の処理＝浪費以外のなにものでもないことが明らかになってくるのである。そして、かかる過程が、一方の人間に対しては、欲望操作によりその主体性の喪失＝精神的疎外を深めるとともに、他方の自然・社会環境に対しては、化石燃料、化学物質、金属などの資源の浪費や産業廃棄物の増大などによってその悪化をもたらしつつあることは、すでによく知られてきていることである。

かくして、現代において、いまや原価は「一定の使用価値を生産するためのコスト」というより「需要を生産するためのコスト」として、資本主義的生産の立場からは必然的に歪曲化されて企業家の意識に反映されるものとなっているのである。もちろん、価値理論においては両者は厳に区別され、その混同は許されるものではない。すなわち、「商品の資本主義的費用は、資本の支出によって計られ、商品の現実的費用は、労働の支出によって計られる。それゆえに、商品の資本主義的費用価格は、商品の価値、または商品の現実的費用とは、量的に異なる。……この価値部分の独立化は、商品の現実の生産において、たえず実際に自己を貫いていく……それは、その商品形態から

流通過程を経て、たえず再び生産資本の形態に再転化されねばならず、……
（しかしながら、商品の費用価格は）……商品の価値形成または資本の価値増殖とは、すこしも関係ない。」⁽⁴⁾のである。資本家的原価管理は、こうした労働過程の本来的機能である価値形成の範疇における原価概念から価値回収の範疇における原価概念へ必然的転換を基礎としつつ、この顛倒した原価意識のもとで、価値回収の効率化を目的として強行されることになるが、しかしそのことがかえって企業経営の本来的能力としての価値形成機能の低下という事態を引き起こすことにもなるのである。

こうみえてくると、トヨタ自動車の事例に代表されるような今日の高度消費社会における企業成長の内因的諸条件の検討項目として、企業原価の分析を試みる場合、まずもってその企業原価が、生産力の近代的発展を反映するところの『社会的生産コスト』を表現するものか、反対に生産力の歪曲的展開を反映するところの『社会的浪費コスト』を表現するものかの判定がきわめて重要となるのである⁽⁵⁾。しかし、その判定のためには、いわゆる会計学的視点を超えた経済学の理論と方法を必要とすることもいうまでもないのである。

2 多品種少量生産システムと設備投資

80年代にその高い競争力を支えるものとして世界から評価を受けたトヨタ生産方式——原価企画、JIT方式、TQC、多能工制度等々——も、実はその個々の技術としては、戦後の企業発展の過程でのそのときどきの管理的要請にもとづいて漸次創出されてきたものであったが、しかるにそれらが今日的な時代環境に適応すべき一定の経営戦略の下で新たに再編・強化され、結果、トータルな効力を発揮するに至ったのである。

すなわち、トヨタ自動車は、すでにそれまでにおいて一方では乗用車専門工場を建設し、規模の経済性を追求するとともに、生産・品質・労務管理においてもいわゆる日本的生産管理システム（カンバン方式による定時・定点・定量納入システム、多能工の養成、提案制度、TQC等々）を企業集団レベルにまで拡大、浸透させ、大量生産体制を確立していた。もちろん、それは

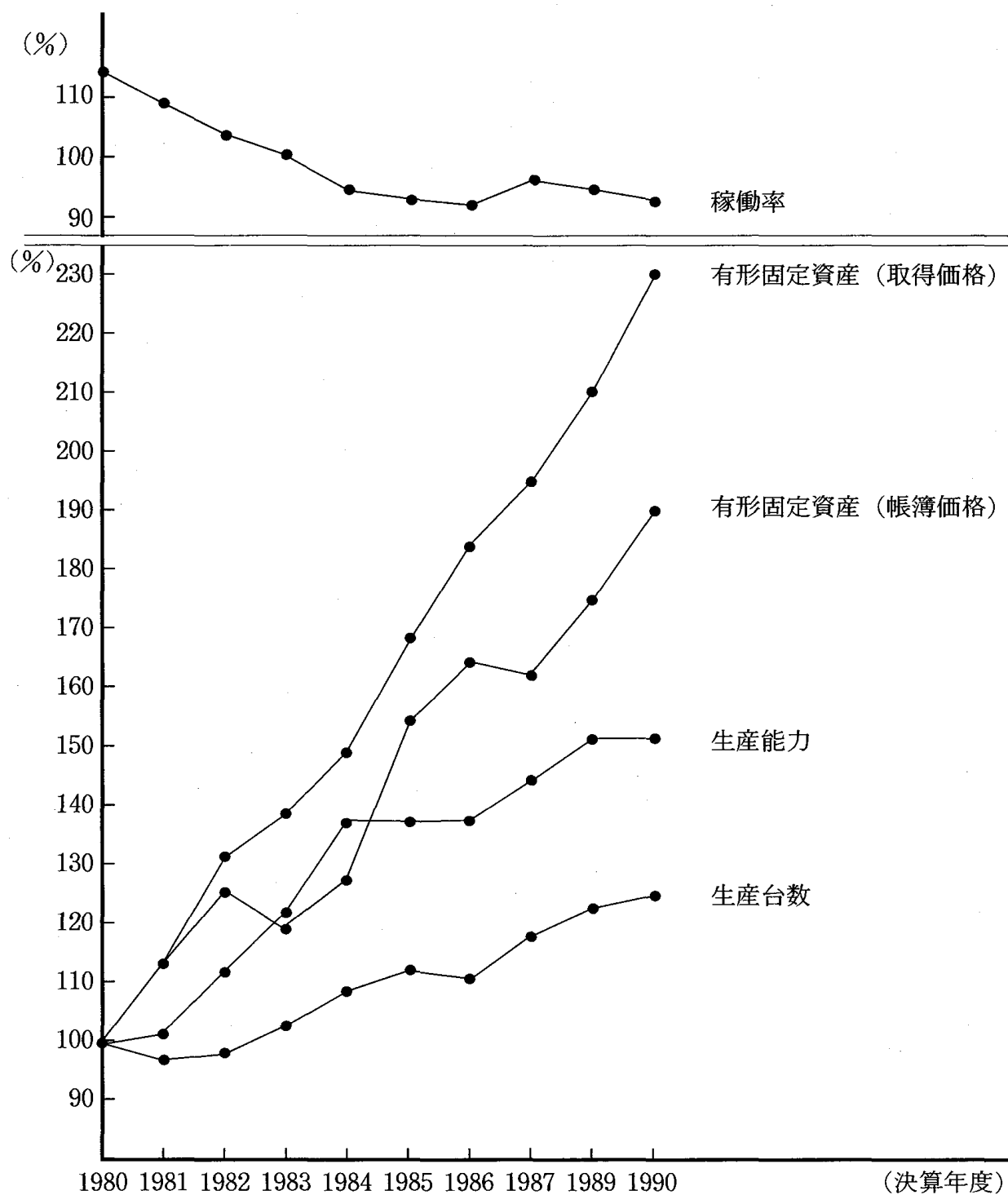
少品種大量生産方式であったが、新たな「成熟化市場」において競争の優位を目差すためには、多品種少量生産方式（＝小ロット・混流方式により多くの車種をフレキシブルに生産し、それにより一定量の生産量を確保する生産システム）への転換を遂げなければならなくなった。またそれだけではない、こうした製品戦略の展開のためには、消費者に関する多様かつ迅速な情報の収集の必要や、また製品の開発設計等の生産準備の複雑化と頻発化のために生じる多くの管理的問題の解決を迫られることとなった。そして、トヨタ自動車はそれを成し遂げることに一応の成功をみたのである。

こうした生産方式の転換とそれに伴う高度な経営管理や複雑な作業を可能にした主な要因としては、つぎのような諸点をあげることができるであろう。第一は、コンピュータテクノロジーの活用で、それにより効率的な多品種少量生産の物的基礎、すなわち製品開発、製造、販売、部品調達などの企業活動の有機的連結としての FMS (Flexible Manufacturing System)・CIM (Computer Intergrated Manufacturing) の構築が可能となったこと、第二は、複雑・多様化する作業内容と作業体系に柔軟に対応した多能工の存在や品質・コストの改善、向上ための小集団活動があったこと、第三は、やはり系列部品メーカーの製品開発能力と生産管理能力の向上による部品供給体制の確立があったことなどが主な点であろう。

その中でも本節で検討しておきたいことは、製品の多様化・差別化さらには陳腐化政策における資本投資の動向とその特徴についてである。こうした製品戦略の展開には膨大な研究開発投資や生産システム・情報処理システム構築のための設備投資がこれまで以上に必要とされたことはいうまでもないが、問題はその経済的意義についての検討である。

そこでまず、生産力に関する指標である図－2 の検討から入っていくことにしよう。この図を概観してまず気づくことは、80～90年にかけて生産能力が前に見たように型式数を2倍に増加させたにもかかわらず、約50%増と順調な伸びを示していることである。それに対して、稼働率は約114%から約92%へと低下傾向を示している。生産台数の増加とそれに対する生産能力の

図-2 トヨタ自動車の生産能力・生産実績・稼働率の動向



(注) 1. 『有価証券報告書総覧』各年度版より作成。

2. ただし、有形固定資産は、土地と建設仮勘定を除外して計算した。

3. 81年6月決算日の年間生産台数は、3,251,471台、生産能力(月間)は、239,000台、土地・建設仮勘定を除く有形固定資産は取得価格で、1,264,668百万円、帳簿価格で、425,440百万円であった。

増強、そして稼働率の若干の低下傾向、この物量的データに限って判断できることは、余裕をもちかつ安定した多品種少量生産システムの構築化の過程が窺えるということである。

しかし、物量的データと価値的データを総合してみると、事態は少し違って来る。生産能力を規定する有形固定資産の増加率は、取得価格ベースで、約130%増、帳簿価格ベースでは増減を繰り返しながら結局約90%増となっているが、この生産能力・有形固定資産（取得価格ベース）・有形固定資産（帳簿価格ベース）の増加率の格差から、われわれは次のことを読みとることができるであろう。すなわち、多品少量生産システムの構築には、FMSやCIMのための設備投資が中心となるが、一定の生産総量を実現していくための生産能力の向上にはこれまで以上の投資が必要となってくることはいうまでもない。そのことが、生産能力と有形固定資産（取得価格ベース）の増加率の格差となって現れているに違いない。しかも、資本投資の増加は、同時に早期の資本回収＝資本回転率の加速化を要求する。有形固定資産の取得価格ベースと帳簿価格ベースでの増加率の格差は、まさにこうした事態を反映するものであろう。この場合、資本回収は、生産・販売量の拡大による収益の増加に支えられて、一応順調になされたと判断できるが、しかしその内実においては、とくに83年と88年に端的に示されるように特別償却制度等を利用しての減価償却費の過大計上により加速化され、結果、帳簿価格の相当の圧縮が強行されたことなども窺えるのである。

ただ、ここで注意を要する点がないわけではない。それは、生産能力と有形固定資産の増加額との対応関係の把握において、量的正確性を要求するにはあまりにも制約が多いということである。すなわち、データはすべて有価証券報告書総覧からのものを基礎としているが、第一に、有形固定資産がすべて生産用ではないこと、第二に、資産の遊休や貸与が考えられること、第三に、生産能力といっても、それには一定の前提があって算定できるもの（その算定方法は当然業種によって異なるし、ウェイトを設備能力におくか、人的能力や外注能力におくかによっても違って来る）であり、したがって、

その測定値はかなり流動的なものであるということなどである。しかし、これらのことをいま考慮外におくとしても、上のような推論が一応成り立つのではないであろうか。

さて、本論にもどしてトヨタ自動車における生産力形成についてもう少し検討していくことにしよう。ところで、図－2に示された生産能力・生産台数というのは、実は正確にはトヨタ自動車だけでなく、トヨタグループの組立工場も含めてのものである。表－4に示されているように、トヨタ自動車自体は、組立工場でみる限り、89年ではグループ全体の54%の生産能力しか有していないことがわかる。また、外注率（購入部品の製造原価に占める割

表－4 トヨタグループ国内組立場の生産能力(1989年)

	工 場	操業・設立	生 産 車 種	年産能力(台)
ト ヨ タ 自 動 車	本 社	38	トラック、ハイエース、シャシー	100,000
	元 町	59	クラウン、ソアラ、マークII	350,000
	高 岡	66	カローラ、ターセル/コルサ	680,000
	堤	70	コロナ、ビスタ/カムリ	450,000
	田 原	79	ハイラックス、スープラ、セリオ、ED/セリカ、クラウン	530,000
	(計)			(2,110,000)
ト ヨ タ グ ル ー プ	豊田自動織機	26	スターレット、カローラ、カリブ	300,000
	トヨタ車体	45	ハイエース、トラック、カリーナ、エスティマ	430,000
	関東自工	46	カローラ、センチュリー、クラウン、マークII	380,000
	セントラル自動車	50	MR2、セラ、コロナ	80,000
	日野自動車	42	ハイラックス、ターセル/コルサ	260,000
	ダイハツ	7	タウンエース/マスターエース、カローラ	200,000
	アラコ	47	ランドクルーザー、コースター、デリボーイ	105,000
	岐阜車体	45	トラック	30,000
	(計)			(1,785,000)

(注) 1. トヨタ自動車は94年に6番目の組立工場として、九州工場の操業を開始している。また、ユニット部品工場として、三好、明知、下山、衣浦、広瀬工場が、工機型工場として、貞宝工場が稼働している。

2. 本表は、巻末(注)の(2)の調査報告書、95ページを参考に作成。

合) も約70%に達しているといわれている。したがってこの場合、かりに生産能力と有形固定資産の増加について、そこに何らかの量的相関関係が認められたとしても、直ちにそれをもって何か有効な結論を導き出すことはできないのである。より重要なことは、単なる比率の解釈ではなく、こうした固定資本と生産能力形成における独占資本的必然性についての認識である。そのためには、一定の経済理論にもとづいた柔軟なデータの解釈が肝要となることはいうまでもない。

すなわち、端的に表現すれば、自動車産業における設備投資の現段階的特質は、市場が相対的自立性をもった拡大傾向にある状況のもとでの資本集積過程において合理的に要求されるところの生産組成の高度化を客観的に反映する点にあるのではなく、飽和化した市場での価値実現の不確実性に対応しての独占資本的合理化＝資本集中化過程（資本支配の強化を通じての「社会的生産力」の包摂化）における投資規模の計画的構築を反映する点に求めなければならないのである。こうして、独占的巨大企業における固定資本の形成による利潤率の低下が、他方における系列・下請企業の支配強化を通じての固定資本の節約と社会的利潤の集中による利潤率の増大として補われてくるのである。それゆえ、独占企業における固定資産の増加率の検討においては、それを単に皮相的にみていくことは許されず、むしろその比率・数値を内在から規定しているところの固定資本の形成と節約という矛盾運動の認識が肝要となってくるのである。

つぎに、設備投資の内容について検討してみよう。表－5は、自動車産業における設備投資目的を示したものである。この表によると、もっとも割合の多いのは、モデルチェンジに関する設備投資で、90年には若干低下しているものの、それまでにおいては50%弱を占めている。そして、試験研究設備と合わせると、新製品の開発と生産に関する設備投資が全体の半分以上を占めることになり、これらの投資がいかに戦略的に重要であったかがわかる。こうした製品の計画的陳腐化をとまなう自動車の開発と生産が、消費の急速な拡大と企業利益の増大をもたらしたと同時に、それが膨大な社会的浪費で

表－5 自動車メーカー（含二輪車）の設備投資の目的別構成

年 度 項 目	1988年度	1989年度	1990年度
	実 績	実 績	実 績
生 産 関 連 投 資	4.8	7.5	6.5
省力化・合理化・更新	20.6	21.5	22.2
工 場 移 転	0.6	0.0	0.2
産 業 公 害 対 策	0.5	0.5	0.5
モデル・チェンジ	47.6	45.4	39.7
製 品 安 全 対 策	1.3	1.3	1.0
試 験 研 究 設 備	11.3	8.8	10.3
その他(福利・流通)	14.1	15.0	19.5
合 計	100.0	100.0	100.0

(注)通商産業省産業政策局編『主要産業の設備投資計画 その現状と課題』各年度版より作成。

もあったことから、国民経済社会に対しても顕在的、潜在的にいかに大きな歪みをもたらしてきたかについてはすでに指摘したところである。またここに、販売戦略を起点としてその過程に包摂される生産過程の矮小化した様相も推測されるのであるが、この点については、さらに後に詳しく検討することにした。つぎに多く占めているのが省力化・合理化・更新のためのもので、約20%となっている。

しかし、それらに対して、産業公害対策や製品安全対策は非常に低位となっている。固定資本投資が企業家にとって本来的には必要悪でしかないにしても、このような種類の資本投資の低位は、企業の社会的存立に必要な合理性の欠落および製品としての使用価値の質的低下の傾向を強めているものとも捉えられるのである。また、工場移転の項目が非常に低いのは、80年代の日本の自動車産業の生産規模がすでに一定の限度にきていることを示すものであることは明らかである。

さて一般に、省力化や合理化のための投資は、多くは ROI (rate of return on investment) の値を重視して行われること、また、増産のため

の投資は需要予測にもとづく必要能力算定を基礎にして行われることは、よく知られているところである。これに対して、自動車産業において大きなウェイトを占めている新製品開発のための投資がどのようなプロセスを通して決定されてくるのかをここで少し検討しておきたい。

自動車メーカーでは、新モデル開発に数年を要し、その製品ライフ期間も数年となっているが一般的である。トヨタ自動車における乗用車生産の場合をみると、開発期間に約3年、製品ライフ期間が約4年というのが平均的なところである。こうした場合、新モデル発売の数年前に多額の開発およびその量産化設備投資を戦略的に決断せねばならないことになる。しかも、メーカーは幾多のモデルを用意しなければならないわけであるから、それだけに長期的観点にたってこれら多額の事前投資の経営全体に及ぼす影響とその対応を考慮しながら、それを計画的に推進していく必要があり、このためにも中長期経営計画は必要不可欠のものである。新モデルのための投資は、中長期経営計画（中長期利益計画・中長期商品計画・中長期設備投資計画等）との関係において、その開発期間において具体的に計画、承認、実施されることになる。

このプロセスをトヨタ自動車について簡単にみると、おおよそつぎの通りである。まず、開発提案が、その開発についての責任と権限を与えられたチーフ・エンジニアを中心にして作成され、トップ・マネジメントの機関にあたる「製品企画機能会議」に提出され、そして承認をうけることになる。それは、販売開始の約3年前のことである。提案の主な内容は、(1)車両の仕様、(2)開発予算、(3)開発日程、(4)販売価格、販売台数などである。つぎに、これもトップ・マネジメントの機関に当たる「原価機能会議」において、先に承認された製品企画、販売価格、販売台数に基づいて、製品ライフ期間中の目標利益の達成を可能とする目標原価、すなわち低減すべき原価の目標が決定されることになる。そして、その後続く設計、試作、生産準備の各段階において、VEなどを活用して原価低減を図る原価企画活動が展開されることになる。原価企画とは「開発する製品の販売価格、販売数量（製品ライ

フ期間中の合計数量)を前提として、新製品の目標利益を設定し、設定された目標利益の実現を可能とする製品原価を開発段階で達成する活動である。……原価企画は、単に原価を見積もるための engineer method ではなく、TQC と密接に関連した活動であり、製品の機能、品質、原価をあわせて達成しようとする統合的な開発活動の一環であり、それは日本で初めて開発された手法である。』⁽⁶⁾とされるのである。

当然のことながら、設備投資予算も原価企画目標を決定する際の重要な一項目となるのであって、その予算についても、先の「原価機能会議」において、生産技術部と経理部から示された案をもとに、その内容（設備の新設・改造や金型の更新等）の検討を通して正式に決定されることになっている。この新車種に関する設備投資の企画の特徴は、新たに発生する固定的間接費を製品系列別にできるだけ合理的に見積もり、いったん単位あたり原価のレベルで検討された上で決定されるという点にみられるのであり、通常のプロジェクト単位の投資計算のように投資額と収入額が判明すればそれでよいというようなものではない。

それにしても、設備投資の企画にあたっては、まず目標原価における変動費と固定費の構成をどうするかについての検討が前提となることはいうまでもない。これを内外製政策に関連していうと、ある部品を内製すれば、設備投資を必要とするため固定費が発生するが、それを外注すれば、購入部品費＝変動費としてすべて処理されるということになる。しかし、こうした内外製の判断は、自動車メーカーにとってきわめて重要な事項であり、通常、その長期方針は、トップ・マネジメントの意思にもとづいて決定される⁽⁷⁾ということであるから、当然のことながら、原価企画活動（設備投資企画）は、そうした政策をある程度与件として展開されているということになる。すなわち、そうした長期的内外製政策を前提としつつ、内製するものについては、生産技術部が工程の具体的な設定を行うことにより、その設備投資予算が決定されることになり、また、外製するものについては、購買部による系列・下請企業との交渉により、目標とする購入部品費・生産委託料の達成が追求

されることになるのである。

しかしながら、日本の自動車メーカーの外注率が一般に非常に高位にあることを考慮するとき、原価企画活動による目標原価の追求といえども、それが実は独占価格体系を利用した下請管理強化の性格を色濃く現してくることを無視できないのである。とするならば、とりわけ重要な点は、こうした自動車メーカーにおける原価企画活動の推進自体が、系列・下請け企業の設備投資や原価の水準を大きく左右するものとして作用していくことになるということである。

そもそも資本制生産のもとでは、「種々の事業における生産の発展に応じ、それ以下では個々の事業が競争不能になる資本投下の標準最低限度が存する……しかし、そのつど与えられている標準的最小限度と、たえず拡大されつつある標準最大限度とのあいだには、多数の中間段階が——きわめて種々に異なる程度の資本投下を許す中間がある。……この中間の限界内でも、縮小が行なわれえるのであって、この縮小の限界は、そのつどの標準最小限度自体である。」⁽⁸⁾のである。これまでみてきたように日本資本主義の現段階において、市場での競争優位を確保するためのFAやCIM構築が自動車メーカーにとって不可欠の要求であったのであるが、しかるに、そうした必要資本量の増大化の圧力が、同時に他方では、それによる資本回転率と利益率の低下に対抗するために固定資本の節約を強烈に押し進めていくことにもなったのである。そして、その資本節約法則の部門資本ベースでの展開が、系列・下請企業に対しては「それ以下では競争不能となる資本投下の標準最小限度」＝資本主義企業としての合理的存立条件を無視するところまでに資本・原価の節約＝廃棄を強行せしめてきたともいえるのである。たしかに、系列・下請企業においても、この時期、親企業の多品種少量生産に対応するためにME機器や産業ロボットなどを多く導入し、それらが生産性を向上させることになり、結果、要求される品質、定時定量納入、そしてある程度のコスト低減を実現してきたのではあったが、しかし、それが企業収益の積極的向上にではなく、むしろ親企業からの下請単価の切り下げ要請に応えるための物

的基礎として機能してきたことも間違いない事実である。

以上みてきたように、原価企画活動を通じての設備投資の特質解明のためには、それを固定資本の回転を機軸とする資本運動の現段階における法則的展開の過程において正置し、把握することが何よりも肝要であることが理解されてくるのである。そして、かかる視点において、巨大企業の財務諸表に示される有形固定資産の動態の内的矛盾、すなわち、その金額的にいかに巨額にのぼるとしても、法則的にはそれは常に最低限の資本投資を意味しており、またそれゆえに、資本の過剰と不足の矛盾的同棲の内在を認定することができることになるのである。そしてさらに、巨大企業による系列・下請企業に対する目標原価の追求が、必ずしもそれら企業の近代的合理化を促進し、その結果としての低原価を実現するものとして作用するものではないことも明らかとなるのである。

つぎに、実際のモデルチェンジに要した投資規模についてみておきたい。正確な投資額を公表財務諸表等から導き出すことは現段階では困難なことであるが、ある調査機関によれば、トヨタ自動車の場合、表－6にみられるように、80年代後半における年間開発投資額は、3,300～3,900億円であったと推定されている。これは、年間生産台数400万台とすると、自動車一台あたり約8,000～10,000円の計算になる。また、90年度決算における対営業利益でみると、61～72%という値になる。このように、消費者のニーズに応えるためという名目のもと、あたらしい車の生産に向けて膨大な企業利潤という社会的価値が投入されていったのである。まさに、それは蓄積のための蓄積

表－6 トヨタ自動車における新型車開発負担の推移

モデル分類	基本モデル	現行の年間開発投資	サイクル延長の投資	年間差引額
量産車(1.5ℓ以下)	3	700～900億円	500～700億円	
量産車(1.5～2.0ℓ)	2	600～800億円	400～600億円	
上級車(2.0ℓクラス)	2	800～900億円	500～700億円	
高級車・スペシャルティー	3	1,200～1,300億円	1,200～1,300億円	
合 計		3,300～3,900億円	2,600～3,300億円	▲600～700億円

(注)巻末(注)の(2)の調査報告書、56ページより転載。

という自己目的化した資本運動の本性を表す以外の何ものでもないが、しかし、自由主義社会においては、こうした収益権と財産運用権は侵すことのできない企業の権利なのである。また同表には、モデルチェンジを一年延期することによって600～700億円節約できるとの試算が示されてある。これも、膨大な金額である。しかし、80年代の市場環境のなかでは、そうした製品サイクルの延長は、明らかに企業収益の低下をもたらすとの経営戦略的判断から、それに向けての投資節約は自主的に行われようとはされなかったのである。

3 原価管理システムと企業原価

いうまでもなく、資本制生産における合理化の目的は、「市場生産価格と費用価格との差自体の拡大」としての収益性の追求にある。しかし、経営合理化の具体的な展開は、まずもって社会経済の諸条件、なかでも市場条件との関連で進められていくものである。80年代の自動車メーカーで頻発化する新製品の開発にあたり、その生産技術的合理化要求と経営採算的合理化要求との矛盾を克服するための新しい管理会計的技法のひとつであった原価企画については、設備投資との関連で前節において若干の検討をみてきたところである。それは、中長期利益計画を達成するために、製品の企画・設計の開発段階において、設備投資や内製部品、外注部品等の原価を企画する技法であった。すなわち、まず目標となる利益・販売価格・販売数量から目標原価を設定し、つぎにその目標原価実現の可能性を求めて、要求品質および機能と原価とをトレード・オフの関係として把握したうえで、その最適値を求めるVE活動を展開するという、いわばそれは原価発生のコントロール活動であった。トヨタ自動車の場合、通常、自動車一台につき約20,000点あるといわれる部品の内、約5000点内外の部品が原価企画の対象になるという⁽⁹⁾。また、製造に必要な設備、型および治具についても当然その対象となることはいうまでもない。

ところで、80年代から90年代にかけて、このような原価企画が自動車産業

のみならず、日本の製造業のなかに普及していった⁽¹⁰⁾わけであるが、その理由を考えると、やはり経済構造の日本の特殊性を無視するわけにはいかないのである。その特殊性とは、前節でも触れたように、日本資本主義における資本序列に照応した企業階層の存在である。

田中教授は、原価企画の起源に関連して、トヨタ自動車の社史にある昭和34年のパブリカ開発時の叙述に触れながら、欧米のメーカーとは異なり、部品の約七割を外部依存している日本の自動車メーカーにとって、外部調達部品を除外して原価目標を達成することは困難であり、ここに、開発・設計段階から部品メーカーと協力して原価低減を計るという原価企画の日本の特質を生む必然性を見出し得る⁽¹¹⁾、と述べておられる。

また、長谷川教授は、最近の各国における原価管理会計の比較検討を通じてつぎのような指摘をされている。すなわち、日本の原価企画では、その直接の対象は変動費であり、その低減＝作り込みに焦点がある。また、固定的間接費についても、それを配賦しないで製品系列別に直課する方針で管理する特徴をもっている。そのような性格をもつ原価企画は、外注率の高い日本では、ジャストインタイムのもとでの下請管理としての機能を果たすことになる。これに対して、アメリカの活動基準原価計算やドイツのプロセス原価計算では、原価企画のように原価の作り込みという考え方は薄く、全部原価を対象として、間接費の配賦基準に新たに活動関連的コスト・ドライバーを採用することにより、従来の固定費を長期変動費として、したがって管理可能原価として計算し、管理しようとするところに特徴がある⁽¹²⁾と述べられておられる。

これは、非常に興味ある指摘である。同じ製品差別化に伴う固定費増大問題の処理にしても、経済構造の違いにより、日本においては、前節でみたような資本序列化により、多額の固定資本の節約が可能となることから、配賦問題よりも、変動費管理に合理化の焦点が向けられており、それを支援するものとして原価企画が活用されているのに対して、そうした固定資本の節約が相対的に困難な欧米では、間接費の配賦のより現代的な適合性、合理性を

追求するものとしての活動基準原価計算等が注目されてきているというのである。

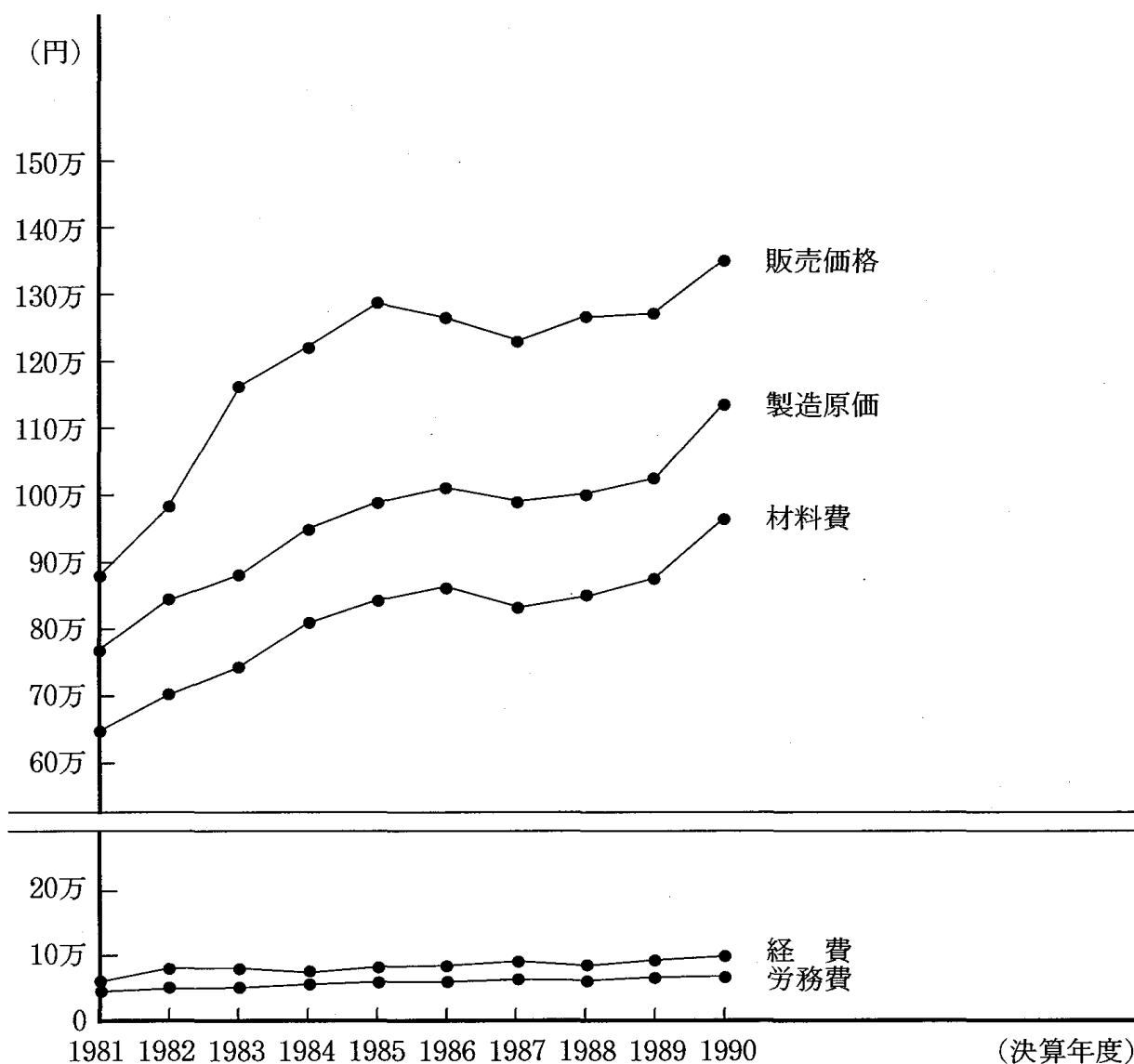
ともあれ、こうした原価企画活動が、この時期の企業原価の水準の決定に大きく関与したことは明らかである。とくに、FAにもとづいて大量生産している企業の場合、製品の企画・設計段階において、生産の方法、工程、技術、設備などの生産諸条件がほぼ与えられてしまうため、発生する原価の大部分もこの段階で決まってしまうといっても過言ではないのである。

さてつぎに、こうした原価企画活動によって獲得された現実的可能性を有する企画原価は、量産段階においては「基準原価（標準原価）」として設定されそして、この基準原価を維持する「原価維持」と基準原価自体を引き下げる「原価改善」が原価管理活動として展開されることになる。トヨタ自動車においては、そうした原価維持や原価改善活動は予算管理システムに組み込まれて行われている。すなわち、短期利益計画との関連で基準原価を改訂（6カ月ごと）するというかたちで製造予算を編成し、その達成にむけて生産現場での改善活動が行われるのである。また、購入部品については、予算管理上区別されて購買管理として、通常6カ月ごとの購入単価交渉が行われる。なお、トヨタ自動車では、原価改善のことを原価カイゼン、そしてそれを前提とした製造予算のことをカイゼン予算とよんでいる⁽¹³⁾。

以上みてきたように、トヨタ自動車の原価管理システムの特徴は、製品の開発段階における原価企画と生産段階における予算管理と一体となった原価維持・原価改善とが相互関係しながら、トータルな原価低減機能を果たしていくという点に求められるのである。つぎに、これらの原価管理活動の態様について、限られた原価情報にもとづいてではあるが検討してみることにしよう。

まず、図－3により、原価の構成とその推移の特徴についてみてみることにしよう。トヨタ自動車では、原価計算に工程別総合原価計算とともに、上にみた基準原価による標準原価計算を採用している。したがって、制度的に原価を固定費と変動費に区分されることはないのであるが、この図からわか

図-3 トヨタ自動車における車両一台当たりの推定平均販売価格および製造原価の推移



(注) 1. 『有価証券報告書総覧』各年度版より作成。

2. (算定式)

車両一台平均販売価格 = 車両販売高 ÷ 販売台数

車両一台平均製造原価 = (製品製造原価 × $\frac{\text{車両販売高}}{\text{売上}}$) ÷ 生産台数

るように、製造原価にあっては、85%以上が変動費であると推定される。また、製品戦略における高付加価値化＝高価格化を反映して、一台あたり平均販売価格は80年前半の70～80万円台の水準から80年代後半の120～130万円に上昇しているとともに、材料費（その内90%が購入部品費）もそれに応じる

表－7 売上高100万円当りの製造原価費目別変動（トヨタ自動車）

（単位：％，金額）

決算年度 項目	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
1.製造原価	100(877,342)	97.1	86.8	88.2	87.1	90.4	92.8	90.5	91.8	95.4
2.材料費	100(738,362)	95.3	86.6	89.2	88.0	91.1	92.2	90.8	92.2	96.2
資材費	100(36,601)	90.6	74.7	72.8	65.5	66.2	66.9	69.8	66.8	70.1
購入部品費	100(701,603)	95.6	87.3	90.0	89.2	92.4	92.5	91.9	93.5	97.6
3.労務費	100(59,672)	99.6	84.2	83.0	81.6	85.8	93.2	88.4	88.7	87.5
4.経費	100(79,308)	111.3	90.3	82.9	82.2	87.9	98.1	89.0	91.5	93.7
減価償却費	100(33,543)	118.0	99.2	86.8	80.0	92.2	109.0	100.0	94.0	97.7

（注）『有価証券報告書総覧』各年度版より作成。

かたちで60～70万から80～90万円台に推移している。しかし、労務費ならびに経費は、ほぼ一定の水準を維持している。これにより、平均一台あたりの粗利益は若干増減がみられるが10万円から20万円へと拡大傾向を示している。

つぎに、原価費目別の合理化の推移について表－7をみてみよう。製造原価全体でみると、80年代前半には約13％の低下＝原価節減の成果を示しているが、80年代後半には、転じて上昇傾向を示している。また、原価費目別にみると、資材費（約30％減で、これは主に円高による原材料や原油の低下に伴うアルミや特殊鋼の大幅な価格低下によるもの）を除いて、ほぼ同じような推移を示している。しかし、原価構成の割合からみて、やはり自動車メーカーの場合、材料費＝購入部品の節約が、原価管理（原価企画・原価改善）の大きなポイントであることは明らかである。

そして、図－3と表－7を総合して80年代全般を通しての原価態様をみると、車一台あたりでは原価は上昇しているものの、対売上高でみると確実に原価節約＝合理化効果がみられるという、一般的傾向＝特徴が窺えるのである。しかし、80年代を前半と後半に区分してみると、前半の方が原価管理の効果は大きく、後半はその効果を期待することもだんだんと困難となりつつあることがわかる。この理由について、即断は許されないが、おそらく過度

の製品多様化により、多車種化と生産性とのトレードオフが深刻化してきた事態を反映するものではないかと推定される。この問題は、80年代においては未だ潜在的であったが、90年代には顕在化することになるのである。その点については稿を改めて検討したいとおもう。

以上、80年代におけるトヨタ自動車の企業原価の様相を概観してきたのであるが、以下では、問題点をいくつか限定して検討を進めていきたい。

第一は、原価形成＝増大の経済的内容である。この点については、前節でも少し触れたように、80年代の自動車メーカーが、社会のニーズに応えるという名目のもと、消費者のいわば歪曲化、矮小化された個性や趣味を象徴するところの使用価値的特性をもった商品を次々に生み出してきたことに大いに関連している。実際、80年代のフルライン政策にみられたような製品の「差別化」、「多様化」では、自動車に本来的に求められる安全性、耐久性、経済性、環境適合性よりも、「差異」＝心理的快適性をより重視する機能改良や新機能の付加あるいはデザインや心理的意味付けなどのイメージ面で多様化と高付加価値化をねらったものがほとんどであった。

しかし、それは製品の社会的・本来的機能からみて粗製乱造を促進する過程でもあった。すなわち、製品企画における製品販売価格の設定は、明らかにコスト・プライス法による原価積み上げ方式ではなく、マーケティング志向的な設定方法が採られることになるが、それはマーケティング戦略において競争その他の条件を考慮して設定される。原価企画は、その販売価格を一定の企業利益を確保しながら実現できるようにするために、目標となる製造原価や仕入原価を逆算的に決め、常にその許容範囲の中に実際の原価を抑え込む活動であった。こうした管理方式のもとでは、イメージ面で多様化と高付加価値化をねらう副次的商品機能の付加による原価の増大が、いきおい商品の主要機能形成における節約を強いるという可能性が非常に高くなる。

この点は計画的陳腐化を前提とする設計においてははっきり認められる事実である。たとえば、自動車の短い製品ライフサイクルに準じての部品のオーバースペックの均一化や金属から加工の容易であるが壊れたら修理できない

プラスチック部品への大幅な転換などは、その代表的な事例であるといえる。それは明らかに自動車の耐久消費財から消耗財への特性転換を余儀なくするものであったといえる。また、それは生産過程における原価形成の不均衡が起因しての必然的結果でもある。そして、こうした原価形成と節約の跛行的運動による製品の使用価値としての質の低下は、自動車産業のみならず現代産業において一般的にみられる事象でもあるのではなかろうか。ここに、現代日本の製造業における原価態様の特質——社会的生産コスト部分の相対的縮小化と社会的浪費コスト部分の相対的増大化——を明らかにすることができるのである。

第二に、原価構成にみる変動費比率の異様な高さについてである。それは、自動車メーカーにおける固定資本運動の独占価格体系を通しての系列・下請企業への浸透の反映としての、「固定費の変動費化」の様相であり、その意味では、原価企画とは、『固定費節減企画を前提とした変動費低減＝作り込み活動』であるといえる。そしてこうした事情が、いかに自動車メーカーの損益分岐点の上昇をくい止め、収益の安定性を与えているかをいま表－８の

表－８ トヨタ自動車における経営安全性（損益分岐点売上高比率）

（単位：％）

年度	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
比率	66.4	61.4	66.0	61.8	60.3	65.0	68.0	61.4	65.1	75.2

（注）１．『有価証券報告書総覧』各年度版より作成。

２．算定式

$$\text{①損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

$$\text{②損益分岐点売上高比率} = \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{実際売上高}}$$

③費用分解の方法として日銀方式を用いた。ただし、営業外収益と営業外費用は除いてある。

$$\text{固定費} = \frac{1}{2} \text{労務費} + \text{経費} + \text{一般管理販売費}$$

$$\text{変動費} = \frac{1}{2} \text{労務費} + \text{材料費} + \text{代入商品}$$

損益分岐点売上高比率でみてみよう。80年代は60%台をずっと維持してきたが、90年は75.2%（その理由についてはバブル崩壊経済の崩壊の影響も考えられるが、定かではない）へと一気に跳ね上がっている。しかしそれでも、通説的判断でいえば、全般にわたってかなり良好な値を示しているといえるのである。

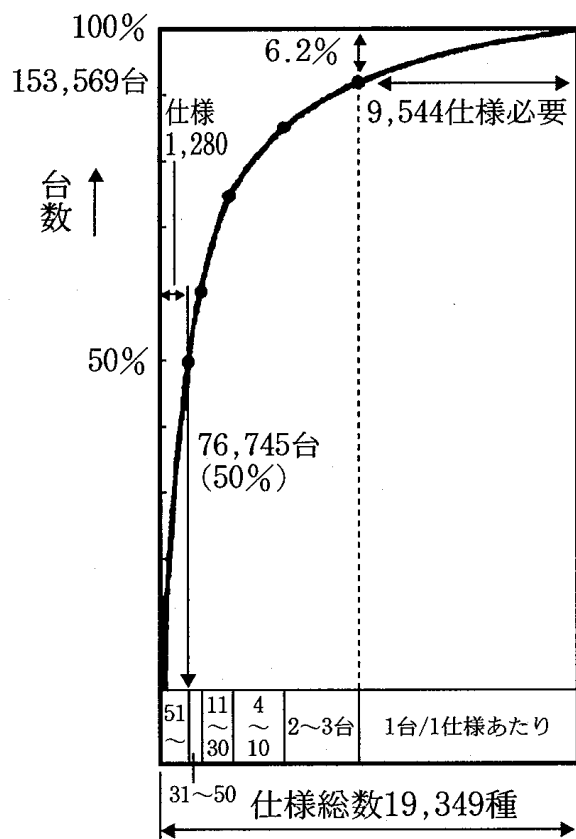
もっとも、系列・下請企業の側においても、長期継続取引関係のもとでの安定した需要を背景に、積極的な資本投資をおこない、それによる原価節約と一定の利潤を確保することができたことは否定できない。しかし、いま内外市場の変動に伴っての、自動車メーカーの海外現地生産や現地部品調達の進展、そしてより低価格求めている海外からの部品調達の増大などにより、これまでの協業・分業体制に変化が起こりつつあることも事実である。資本主義企業における第一義的関心は、生産過程自体よりも流通過程における価格差体系の方にあることはいうまでもない。この点についての検討は、別の機会にゆずりたい。

最後は、原価企画における不確実性の問題である。すなわち、すでにみてきたように原価企画活動は、販売台数を前提として展開されるものである。しかし、その予想が外れた場合、どのようなことになるのであろうか。

図－4は、トヨタ自動車の85年のある月の登録状況を示したものである。この月には約2万種の車両が約15万台販売されたのであるが、その内9500仕様についてはわずか一台しか販売されておらず、また、一仕様で50台以上販売されたのは、約6.6%に当たる約1,300仕様にすぎなかったのである。このように、実際には設定したモデルやバージョンがまんべんなく平均的に販売されることはなく、ここにバージョン専用の部品を設計、生産するという多大な不効率があることは明らかである。そして、こうした不効率が、系列・下請企業との取引関係においても問題となってくるのは当然のことである。

通常、自動車メーカーと部品メーカーとの取引価格決定は、部品メーカーによる原価見積書にもとづいておこなわれる。原価見積書には、粗マージン、型減価償却費、加工費、材料費等の項目からなっているが、特定の車種部品

図-4 トヨタにおける多品種化



(注) 1. 松石勝彦編著『情報ネットワーク社会論』青木書店, 1994年, 205ページより転載。

の生産にしか使えない型については、製品のライフサイクル期間における目標生産台数にもとづいて、完全回収がおこなえるよう決定されるという。また、6カ月ごとの価格調整交渉においては、(1)原材料・エネルギー価格の変化、(2)自動車メーカーの要望値下げ額と部品メーカーの合理化の程度、(3)設計変更にともなう原価の変化、(4)生産量の予想外の変化などがその材料となるという。なかでも、(4)の問題については、実際の売れ行きが悪かった場合、生産を打ち切ったところで、自動車メーカーは、型の未償却残高を算出し、その分部品メーカーに補償することになっているそうである。また、目標を超えて販売された場合、超えるものについては、型減価償却費の分だけ納入価格を下げることを決められているそうである⁽¹⁵⁾。しかし、このようなルールが企業階層の末端まで適用されているかは、大いに疑問のあるところである。やはり、企業階層が下降するにしたがって、あらかじめ不確実性＝製品の多様化にともなう当たり外れを考慮しての下請単価の切り下げが強行され

ていっているとみるのが妥当な見方ではなからうか。

4 小括

本稿では、トヨタ自動車を事例としながら、高度消費社会における企業成長の様相とそれを支えてきた社会・経済的諸条件を探るため、企業原価を中心にその検討を試みてきた。そこでは、現代の資本序列を軸とした企業階層における巨大企業の合理化法則——資本・原価の形成と節約——の展開の一端を明らかにするとともに、そこにおける原価態様の特質として、社会的生産コストの相対的縮小化＝衰耗化と社会的浪費コストの相対的増大化＝膨脹化の実相をみてきたのである。

しかし、問題はそれだけでは終わらない。そうした企業の成長＝資本蓄積に何よりも関与したのは、われわれ自身なのであった。ある時は、消費者として商品に群がり、そのつかの間の満足感に酔い、またある時は、生産者としてその無内容で味気ない苛酷な労働に耐え、そしてある時は、生活者として、自然・社会環境の悪化に憂い、苦しんできたのである。しかしいま大切なことは、これからいまままでと同様、われわれは企業経営に関与できるということである。しかし、その場合、それは反省なき、主体性なき関与であってはならない。「本当に関心があるのは、モノそれ自体というより、それを身に付け、使い、所有する自分自身なので……モノはそのための媒介装置……で……消費は、いつまでも続く『わたし探しのゲーム』」⁽¹³⁾にすぎないものであるとすれば、そうしたゲームはゲームである以上いつか終わりにしなければならない。生産者・生活者としての自覚も取り戻さねばならない。そうでないなら、そのますます強烈となる欲望が人間の主体性を完全に圧倒してしまうことになりかねないのである。しかるに現代の産業社会は、欲望の主体である人間自身をこれまで以上に積極的に操作するためのさらなる情報メディアの革新（ネットワークやマルチメディア等の商業的利用）やその他諸々の方法を着々と準備しつつあるようにおもわれるのである。しかし、「生活諸条件が人間を魅することが少なければ少ないほど、人間の合目的的意志の

強制力は強大となる」ことが、人間のいのちの法則であるとするならば、われわれはこの「人間のいのち」を信頼していくしか、その未来はみえてこないのではないだろうか。

(未完)

(注)

- (1) 田中隆雄「トヨタの原価企画とカイゼン予算」田中隆雄編『現代の管理会計システム』中央経済社、1991年、33ページ参照。
- (2) (株)フォーイン編『トヨタグループの'90年代成長戦略の問題点』、1992年、3～18ページを参照。
- (3) たとえば、高回転型の DOHC やターボエンジンは、本来レースを目的として開発されたもので、日常的に高性能を発揮するためのものではない。しかし、自動車メーカーはそうした DOHC やターボという記号を付加価値として車に付与することで一台でも多くの車を売ろうとする。また消費者は、それに乗ることでレーサーにでもなったという幻想を買うのかもしれない。メーカーは乗用車とレーシングカーとがどこかで連なるものであるかのようなイメージを大衆に与え、操作し、そしてそれを利用して車を開発し、販売しているともいえるのである。
- (4) マルクス『資本論(6)』向坂逸郎訳、岩波文庫、43ページ。
- (5) たとえば、軍需品生産における製造コストは、それが再生産外消耗品の生産であるということ自体において、社会的浪費コストとして認定されるものである。
- (6) 田中隆雄「トヨタの原価企画とカイゼン予算」、前掲、33ページ。
- (7) 浅沼萬里「設備投資決定のプロセスと基準」『国民経済雑誌』第152巻第4号、1985年、54ページ参照。
- (8) マルクス『資本論(4)』向坂逸郎訳、岩波文庫、380～381ページ。
- (9) 門田安弘『自動車企業のコスト・マネジメント』同文館、1992年、22ページ参照。
- (10) 神戸大学管理会計研究会の調査によれば、1991年度調査時点における原価企画実施率は、機械が55.2%、電気が61.5%、輸送用機器65.4%等々と報告されている。また、導入時期については、1970年以降が多く、その目的は「製品と原価の同時作り込み」ということであつたが、近年では、「新製品のタイムリーな導入」や「顧客のニーズにあった製品開発」のためにというのが多くなっている」と報告されている。(同研究会「原価企画の実態調査(1)」『企業会計』Vol.44, No.5, 1992年、87～88ページ参照)。
- (11) 田中隆雄「原価企画の基本モデルトヨタの原価企画を参考にー」『会計』第145巻第6号、13ページ参照。

なお、教授は「目標販売価格の設定→目標原価の設定→原価低減目標の割付」という原価企画の枠組みを重視され、トヨタ自動車における原価企画の起源を、

昭和37年に購入部品をチェックするためのVA導入時にはなく、昭和34年のパブリカ開発時に求められる。しかし、利益計画との関連をより重視するならば、さらなる検討が必要とおもわれる。トヨタ自動車では、昭和30年代には技術革新と設備投資と中心とした経営計画を実施してきたが、昭和38年の「5カ年長期計画」から、従来の生産計画、設備計画中心から利益計画重視のものへと転換したといわれる（トヨタ自動車『創造限りなく—トヨタ自動車50年史—』、1987年、382ページ）。これに関する詳しい資料がないので何とも結論づけることはできないが、ともかく上のような断定には疑問がないとはいえない。

- (12) 長谷川拓三「原価企画の特徴と本源的機能の考察」『岐阜経済大学論集』第27巻第2号、1993年9月、2～14ページ参照。
- (13) 原価カイゼン、カイゼン予算については、詳しくは田中隆雄「トヨタの原価企画とカイゼン予算」、前掲、46～58ページを参照されたい。
- (14) 前節の図-1にも示したが、トヨタ自動車では、多品種少量生産システムの一応の確立を成し遂げた80年代後半において、10のプラットフォームにおいて20数車種の構成のもと150から200以上のモデルを生産することを可能としてきた。さらに一モデルあたりのバージョン数となると詳しい資料がないので正確にいいないが、全体で数万の仕様となることは間違いのないことである。
- (15) 浅沼萬里「日本における部品取引の構造—自動車産業の例—」『経済論叢』第133巻第3号、1984年、154～156ページ参照。
- (16) 佐伯啓思『欲望と資本主義』講談社現代新書、1993年、160～161ページ。